

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Viestinnän koulutusohjelma / Yhteisöviestintä suuntautumisvaihtoehto

Mira-Monica Anttila

TULOXSENTEKIJÄKSI SOPRANOON

REKRYTOINTI JA PEREHDYTYS SOPRANON VIESTINNÄN YKSIKÖSSÄ

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Viestinnän koulutusohjelma

ANTTILA, MIRA-MONICA

Tuloksentekijäksi Sopranoon

Rekrytointi ja perehdytys Sopranon viestinnän yksikössä

Opinnäytetyö

28 sivua + 9 liitesivua

Työn ohjaaja

Suuntautumisvaihtoehtovastaava Kirsti Pitkänen-Nurmi

Toimeksiantaja

Soprano Oyj

Maaliskuu 2010

Avainsanat

rekrytointi, perehdytys

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Rekrytoijan ja perehdyttäjän opas sekä Tervetuloa taloon -opas Soprano Oyj:n viestinnän yksikölle. Taustatietoa opinnäytetyötä edeltäneestä tilanteesta kerättiin Sopranon olemassa olleista dokumenteista ja strategiasta sekä henkilökunnan haastatteluilla ja kyselyllä. Yksikön johto ja tiiminvetäjät haastateltiin. Muu henkilökunta vastasi kysymyksiin omasta rekrytoinnistaan ja perehdytyksestään sähköisellä kyselyllä, joka toteutettiin Soprano Composer -järjestelmällä.

Teoriaosuudessa käsiteltiin rekrytointia ja perehdytystä viestinnän näkökulmasta.

Työssä on huomioitu rekrytoinnin ja perehdyttämisen onnistumisen vaikutukset sekä yrityskuvaan että uuden työntekijän sitoutumiseen. Nämä seikat huomioitiin myös oppaissa.

Rekrytoijan ja perehdyttäjän opas sekä Tervetuloa taloon -opas kävivät useilla kommenttikierroksilla, joiden jälkeen oppaita paranneltiin. Oppaat arvioitiin Soprano Oyj:n viestintäyksikön tarpeisiin sopiviksi. Jatkotoimenpiteinä olisi hyvä miettiä, miten esimiehet sitoutetaan käyttämään oppaita ja miten niitä sovelletaan koko konsernin käyttöön sopiviksi.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Organizational Communication

ANTTILA, MIRA-MONICA

Become a Rainmaker at Soprano

Recruitment and introduction in Soprano`s Communications unit

Bachelor`s Thesis

28 pages + 9 pages of appendices

Supervisor

Kirsti Pitkänen-Nurmi, Specialisation Coordinators

Commissioned by

Soprano plc

March 2010

Keywords

Recruitment, orientation

The goal of this thesis was to create a `Recruiter`s and work orientation supervisor`s guide` as well as a `Welcome to Soprano guide` at Soprano`s communications unit. The background data was collected from existing documents and strategies as well through staff interviews and questionnaires. The management and team leader of the unit were interviewed. The other members of staff replied to questions about their own recruitment and orientation through the Soprano Composer –system.

The theoretical part of this thesis focused on recruitment and orientation from the viewpoint of communications. The thesis emphasizes that the success of recruitment and orientation influences both the image of the company and the new employee`s commitment. The matters were taken notice of in the guides.

The recruiter`s and orientation supervisor`s guide as well as the Welcome to Soprano guide went through many comments rounds, after which the guides were modified according to the feedback. The guides were approved to be used in Sopranos communications unit. In a further study of the subject, it would be interesting to consider how the management promises to use the guides and how the guides can correspond to the needs of the entire Soprano concern.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	LÄHTÖTILANNE SOPRANON VIESTINNÄN YKSIKÖSSÄ	6
2.1	Rekrytoinnin lähtötilanne	7
2.2	Perehdytyksen lähtötilanne	8
2.2.1	Henkilöstön näkökulma	8
2.2.2	Johdon näkökulma	10
3	REKRYTOINTI JA PEREHDYTYKSEN OSANA YRITYKSEN VIESTINTÄÄ	11
3.1	Rekrytointi on tilaisuus	12
3.1.1	Tositimet osana markkinointia	13
3.1.2	Haastattelu on näytön paikka sekä yritykselle että hakijalle	14
3.1.3	Huolehdi jälkihuollosta	15
3.2	Perehdytyksellä parempaa tulosta	16
3.2.1	Strategia perehdyttämisen lähtökohtana	18
3.2.2	Perehdytysvastuut ja -roolit	19
3.2.3	Perehdyttämisen suunnittelu	20
3.2.4	Toiminta perehdytystilanteessa	21
3.2.5	Jos jokin menee vikaan	22
4	OPPAIDEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	22
5	PÄÄTELMÄT JA KEHITYSEHDOTUKSET	24
	LÄHTEET	27
	LIITTEET	

Liite 1. Kysymyslomake henkilökunnan rekrytointia ja perehdytystä koskevaan kyselyyn

Liite 2. Kysymysrunko johdon haastatteluihin

Liite 3. Vastaukset henkilökunnan rekrytointia ja perehdytystä koskevaan kyselyyn

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni käsittelee yrityksen uuden tai pitkän poissaolon jälkeen palaavan työntekijän rekrytointia, perehdyttämistä työhön ja työyhteisöön sekä organisaatioon sitouttamista sisäisen ja ulkoisen viestinnän näkökulmasta. Tarkastelen rekrytointia ja erityisesti perehdyttämistä yrityksen strategian ja tavoitteiden lähtökohdista: miten nämä huomioidaan rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä, millaisena tulokas kokee perehdytyksen ja miten yrityksessä on määritelty rekrytoinnin ja perehdytyksen tarkoitus ja tavoitteet. Tulokkaalla tarkoitetaan tässä työssä uutta tai pitkään poissaollutta työntekijää.

Käsittelem työssäni edellä mainittuja aiheita viestintäyhtiö Soprano Oyj:n viestinnän yksikössä, jossa olen työskennellyt yli kahden vuoden ajan. Soprano Oyj -konsernin tavoitteena on yhdistää sähköiset palvelut ja viestintä yhdeksi kokonaisuudeksi. Internetissä ei tapahdu mitään ilman viestintää, ja ilman internetiä viestit eivät nykyisin saavuta vastaanottajia samalla tavalla kuin ennen.

Soprano Oyj on Nasdaq OMX Helsingin pörssissä listattu viestintään ja verkkopalveluihin erikoistunut julkinen yhtiö. Konsernin tuotevalikoima kattaa markkinointiviestinnän kokonaispalvelut, dynaamiset verkkoratkaisut ja verkkopalveluiden sisällöntuotannon. Soprano toteuttaa Suomen tunnetuimpia verkkopalveluja, käytetyimpiä tilausjärjestelmiä ja verkkokauppoja sekä markkinoinnin ja myynnin kokonaisratkaisuja yrityksille ja julkishallinnolle. Konserniin kuuluvat emoyhtiö Soprano Oyj sekä tytäryhtiöt Soprano Ohjelmistot Oy ja Soprano Brain Alliance Oy. Isolta Oy on Soprano Oyj:n osakkuusyhtiö. Konsernissa työskentelee yhteensä yli 50 viestinnän ja verkkoliiketoiminnan ammattilaista, joista noin viidennes työskentelee viestinnän yksikössä. (Sijoittajainfo 2010.)

Sopranon liiketoimintastrategia sisältää henkilöstöstrategian, joka toimii opinnäytetyöni kehyksenä. Sopranon strategian toteuttamisen edellytyksenä on rekrytoida Suomen parhaita ja innostuneimpia tekijöitä. Henkilöstöstrategian työkalut ovat kuitenkin vielä puutteelliset. Sopranon viestintäyksiköllä ei ole selkeää rekrytointi- ja perehdytysprosessia. Opinnäytetyöni tarkoitus oli luoda toimivat prosessit rekrytointia ja perehdytystä varten, jotta Soprano pääsisi henkilöstöstrategiassa määrittelemään tavoitteeseensa. Tämän työn liitteenä on Sopranon viestinnän yksikön tarpeisiin laati-

mani Perehdyttäjän opas rekrytoijille ja perehdyttäjille sekä Tervetuloa taloon -opas tulokkaiden avuksi.

Kartoitin johdon ja tiiminvetäjien näkemyksiä rekrytoinnin ja kiinnittämisen nykytilasta haastatteluilla. Työntekijöiden kokemuksia rekrytoinnistaan ja perehdytyksestään kyselin heinäkuussa 2010 sähköisellä kyselytutkimuksella, johon vastasi kuusi työntekijää. Määrä vastaa 86 prosenttia tutkimusajan henkilökunnasta viestinnän yksikössä. Näistä vastauksista tein yhteenvetoja ja johtopäätöksiä, miten perehdytys Sopranossa toimisi parhaiten. Työskentely Sopranon viestinnän yksikössä vaatii kaikissa työtehtävissä oma-aloitteisuutta ja sosiaalisuutta, joten nämä seikat on huomioitu jo perehdytysvaiheessa. Tulokas on myös itse vastuussa perehtymisestään.

2 LÄHTÖTILANNE SOPRANON VIESTINNÄN YKSIKÖSSÄ

Toimintasuunnitelmaa ja taustatietoja hakiessani havaitsin yrityksen sisällä erilaisia käsityksiä prosessien olemassaolosta. Yksi johdosta esitteli olemassa olevana prosessina kevyen kaaviokuvan perehdytyksestä, toinen puolen sivun kiteytyksen rekrytoinnin suuntaviivoista ja kolmas uskoi monisivuisen prosessikuvauksen olemassaoloon. Osa materiaaleista löytyi, ja olen käyttänyt niitä osana Perehdyttäjän opasta sekä Tervetuloa taloon -opasta.

Sopranon liiketoimintastrategiassa (2009) on määritelty liiketoiminnan perusta. Sopranon liikeidea on tuottaa ja toteuttaa markkinoinnin ja myynnin välineet sekä sisältö. Liikeideasta seuraa mission toteutuminen eli asiakkaille paremman tuloksen tekeminen. Tämän seurauksena Sopranon tavoitteena on olla Suomen paras ja suurin vuoden 2011 loppuun mennessä. Tavoitteen saavuttamiseksi strategiaan on kirjattu myös henkilöstöstrategia, joka ohjaa Sopranon viestinnän yksikön rekrytointia ja perehdytystä. Henkilöstöstrategian ydin kuuluu seuraavasti: *Sopranon keskeinen voimavara on intohimoinen ja tuloshakuinen henkilöstö.*

Sopranon henkilöstöstrategia ohjaa rekrytoimaan työntekijöitä, jotka allekirjoittavat intohimoisen elämäntavan. Intohimoinen elämäntapa tarkoittaa *intohimoista suhtautumista työhön, asiakkaisiin, kollegoihin, ammattitaitoon, kehittymiseen, laatuun sekä asiakkaan, Sopranon ja työntekijän omaan tulokseen.* (Soprano Oyj:n liiketoimintastrategia 2009.) Käytännön ohjeita rekrytointia varten ei ole annettu.

Perehdytykseen Sopranon henkilöstöstrategia antaa enemmän ohjeita. Jokaisella työntekijällä on oma fokusalueensa ja mahdollisuus kulkea omaa kasvupolkuaan. Näin huomioidaan työntekijän vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet. Jokaisen työntekijän tulee tietää sekä yhteiset että henkilökohtaiset laadulliset ja määrälliset tavoitteet. Konsernitasolla on oltava selvillä, mihin Soprano tähtää, tiedettävä yrityksen euromääräiset ja laadulliset tavoitteet. Lisäksi työntekijän on tunnettava oman yksikkönsä ja tiiminsä sekä euromääräiset että laadulliset tavoitteet. Euromääräisten ja laadullisten tavoitteiden lisäksi jokaisen työntekijän on pohdittava omaa ammatillista osaamistaan ja kehittymistään, palkkakehitystä ja tunnettava työnkuvansa ja siihen liittyvät odotukset. Soprano edesauttaa henkilöstönsä ammatillista osaamista ja kehittymistä. (Soprano Oyj:n liiketoimintastrategia 2009.) Henkilöstöstrategiassa ei kuitenkaan ole mainittu perehdytystä erikseen, vaan henkilöstöä määritellään enemmänkin tulostavoitteiden kautta.

Haastattelujen ja strategian lisäksi tutkin henkilöstön näkemyksiä omasta rekrytoinnistaan ja perehdytyksestään kyselytutkimuksella, jonka kysymykset ja tulokset ovat liitteenä. Kyselyn kysymykset laadin yhdessä johtavan viestintäkonsultin Mari Heikuran kanssa. Toteutin kyselytutkimuksen sähköisesti Soprano Composer -asiakaskyselytyökalulla heinäkuussa 2010. Kyselytutkimukseen vastasi kuusi henkilöä, mikä on 86 prosenttia tutkimuksen kohderyhmästä. Ensimmäiseen kysymykseen vastasi vain viisi henkilöä, koska teknisestä viasta johtuen kysymyksen yli pystyi hyppäämään. Kyselyyn sai vastata nimettömästi. Kyselytutkimuksen tulokset toimivat Sopranon henkilöstöstrategian ja tekemieni haastattelujen rinnalla opinnäytetyön taustaineistona.

2.1 Rekrytoinnin lähtötilanne

Sopranon henkilöstöstrategia on huomioitu osittain käytännön rekrytoinnissa. Työpaikkailmoitukset on pyritty etenkin viime vuosina laatimaan siten, että niistä välittyy tekemisen meininki ja tuloshakuisuus. Haastattelin rekrytoinnin tilanteesta kesäkuussa 2010 Sopranon varatoimitusjohtajaa Riitta Auvista, joka toimi haastatteluhetkellä myös viestintäyksikön johtajana. Auvisen (2010) mukaan rekrytoinneista haastatteluhetkellä vastasi kunkin yksikön johtaja. Rekrytointiin ryhdytään, kun joku työntekijä lähtee talosta ja havaitaan muuten resurssipula. Sopranon viestinnän yksikössä rekrytoinneista vastaa yksikön johtaja, joka hyväksyytään ensin ajatuksen esimiehellään, joka

käytännössä on yrityksen toimitusjohtaja. Hyväksytyn päätöksen jälkeen rekrytointiprosessi on yksikön johtajan vastuulla. Selkeää prosessia rekrytoinnille ei useista et-sinnöistä huolimatta löytynyt.

Haastattelin myös Sopranon viestinnäyksikön tiimien vetäjät, esimiehinä toimivat johtavan konsultin Kati Laakson ja johtavan viestintäkonsultin Mari Heikuran samasta aiheesta heinäkuussa 2010. Laaksolla ja Heikuralla (2010) ei ollut selkeää käsitystä rekrytointiprosessin kulusta. He molemmat toivoivat, että rekrytointivaiheessa voisi yksikön johtajan lisäksi olla mukana tulokkaan tuleva esimies.

Nykyisen henkilökunnan rekrytointikokemuksista keräsin tietoa kyselytutkimuksella. Tutkimukseen vastanneista 40 prosenttia on hakenut Sopranoon töihin työpaikka-ilmoitukseen vastaamalla. Saman verran on hakenut Sopranoon töihin yrityksessä jo aiemmin työskennelleen tutun suosittelulla. Rekrytoinnista ilmoitettiin puhelimitse puolelle vastanneista. Puolet palkattiin haastattelun lopuksi. Tästä määrästä kaksi kolmesta palkattiin toisen kierroksen työhaastattelun lopuksi, yksi kolmesta ensimmäisen haastattelun lopuksi.

2.2 Perehdytyksen lähtötilanne

Selvitin henkilöstön näkemyksiä omasta perehdytyksestään kyselytutkimuksella. Johdon näkemyksiä perehdytyskäytännöistä ja -prosesseista selvitin haastatteluilla. Kokonaisuudesta muodostui kuva, että ylimmällä johdolla on uskomus, että perehdytys toimii hyvin ja tarkoituksenmukaisesti. Tiimien esimiehet eivät tunteneet käytäntöjä tai tienneet perehdytysprosessien olemassaolosta. Henkilöstö puolestaan oli kokenut perehdytyksensä pääsääntöisesti sekavaksi ja irralliseksi kokonaisuudesta.

Kaikki Sopranossa käytössä olleet perehdytysohjeistukset ja prosessit ovat koskeneet käytännön perehdytystä työhön. Perehdytysasiakirjoissa ei ole huomioitu laajempaa perehdytystä ja sitouttamista työyhteisöön ja muuhun organisaatioon. Perehdytyksen mahdollisuudet on myös jätetty asiakirjoissa käsittelemättä.

2.2.1 Henkilöstön näkökulma

Avoimeen kysymykseen muistikuvista ensimmäisistä työpäivistä lähes jokainen kyselytutkimukseen osallistunut vastasi muistavansa mukavat työkaverit ja hektisyy-

den: ”-hässäkän ja heti työhön sukeltamisen”. Kukaan vastanneista ei muista rauhallista aloitusta ja loogisesti etenevää perehdytystä. Muistot perehdytyksestä koskevat lähinnä kunnollisen perehdytyksen puutetta. Kysymykseen, millaiseksi koit olosi uudessa työyhteisössä, yksi vastasi tunteneensa olonsa kotoisaksi, ja yli 80 prosenttia muistaa kaikkien tai lähes kaikkien olleen ystävällisiä ja avuliaita.

Pääperehdyttäjää kysyttäessä puolet vastaajista puolet kertoi, että perehdytyksestä vastasi lähin esimies. Yhden vastaajan oli perehdyttänyt vastaavassa työtehtävässä toimiva, ja kolmanneksen perehdytyksestä vastasi muissa tehtävissä toimiva henkilö. Työvälineissä oli lähes jokaisen kohdalla ollut puutteita. Työvälineiksi kysymyksessä oli luokiteltu tietokone, sähköposti ja kalenteri, puhelin ja numero, käyntikortit, avaimet ja hälytystunnukset sekä tunnukset tarvittaviin ohjelmiin. Ainoastaan avaimet ja hälytystunnukset sekä tunnukset tarvittaviin ohjelmiin olivat kaikilla valmiina työn alkaessa.

Tutkimuksessa kysyttiin myös perehdytyksen onnistumista. Parhaiten perehdytys on onnistunut työvälineisiin opastamisen kohdalla. Tietokoneen, puhelimen, sähköpostin ja hälytysjärjestelmän käyttö onkin ainut osa-alue, johon oli puolet vastaajista on saanut perusteellisen perehdytyksen. Jokainen sai vähintään perustiedot työnkuvastaan ja verkkoaseman käytöstä. Muissa vastauksissa hajonta oli suurempaa. Hämmästyttävää on, että melkoisesta osasta perehdytyksen perusosa-alueista ei ollut uusille työntekijöille annettu edes perustietoja.

Avoimeen kysymykseen, miten koet perehdytyksen onnistuneen kohdallasi, kirjoitetuista vastauksista nouseekin esille, ettei suunnitelmallista perehdytysohjelmaa ollut käytössä, eikä yrityksen strategiaa, prosesseja, organisaation toimintatapoja ja asiakkaita esitelty uusille työntekijöille tarpeeksi. Laajojen kokonaisuuksien sijaan on keskitytty nappaamaan tuore sopranolainen suoraan työhön ja mukaan asiakastapaamisiin sekä opettelemaan uusia ohjelmia. Nämä ongelmat on huomioitu tämän työn osana tehdyissä Perehdyttäjän oppaassa ja Tervetuloa taloon -oppaassa.

Tulokkaan omaa roolia perehdytyksessä selvittäneeseen kysymykseen vastanneista kaikki olivat itse kyselleet muilta työntekijöiltä ja esimieheltään paljon ja päässeet siten osaksi talon tapoja. Kyselemiseen ja omaan aktiivisuuteen Sopranossa kannustetaan jatkossakin. Kysymyksiin annetaan kuitenkin enemmän aiempaa enemmän vas-

tauksia Tervetuloa taloon -oppaassa, jonka tarkoitus on myös ohjata tulokas tiedon lähteille.

Kyselytutkimuksessa pyydettiin myös avoimella kysymyksellä vinkkejä perehdytyksen kehittämiseen. Vastauksia tuli kyselyyn osallistuneiden määrään nähden kiitettävästi. Vastauksissa toivottiin, että tulokkaalle olisi asetettu ennalta perehtymisen tavoiteaika ja käytännön asioissa auttava tutorhenkilö, joka voisi olla eri kuin pääperehdyttäjä. Vastauksissa toivottiin myös parempaa sisäistä tiedotusta uusista työntekijöistä. Perehdyttäjille toivottiin aikaa ja resursseja, koska perehdytys ei hoidu oman työn ohella. Vastauksissa toivottiin, että tulokkaalle avataan perustyötehtävät, annetaan enemmän tietoa yrityksestä ja toimintajataivoista sekä varmistetaan alusta lähtien toimiva it-tuki. Eräässä vastauksessa toivottiin prosessia, joka takaisi kaikille työntekijöille yhtenäisen perehdytyksen.

2.2.2 Johdon näkökulma

Ilman perehdytysuunnitelmaa Sopranossa ei ole toimittu ennen tätä opinnäytetyötäkään. Tiiminvetäjien käytössä olleessa oppaassa annetaan lyhyt ohjeistus perehdytystä varten. Siinä luetellaan perehdytyksen osa-alueet ja annetaan aikataulut, miten ja millä aikavälillä sisäänajo ja kertaus tulisi tapahtua. Perehdytykselle on kyseisessä ohjeistuksessa varattu kokonaisuudessaan aikaa neljä viikkoa. Itse perehdytysprosessi on puolestaan ollut yhden PowerPoint-dian laajuinen. Prosessissa luetellaan yksikön johtajan ja käytännön tutorin vastuut ennen uuden sopranolaisen aloittamista ja tehtävät ensimmäiselle viikolle. Haastatteluhetkellä viestinnän yksikön johtajana toiminut Auvinen koki tämän hyväksi ohjeistukseksi.

Tiiminjohtajien haastattelussa kävi ilmi, että kummallakaan, ei Laaksolla eikä Heikuralla ollut tarkkaa tietoa, kuka on perehdytyksistä pää- ja alavastuissa. Molemmilla oli kuitenkin näkemys, miten perehdytys voitaisiin hoitaa onnistuneesti. Molemmat toivoivat, että etukäteen päätettäisiin, kuka kunkin tulokkaan kohdalla vastaa perehdytyksen osa-alueista. Viikkoa ennen uuden työntekijän saapumista olisi hyvä käydä viestinnän yksikön viikkopalaverissa lävitse, kuka on tulossa, millaisella taustalla, mihin tehtävään ja mitä se käytännössä tarkoittaa työyhteisön töiden jakautumiselle ja vastuille. Viikkopalaverissa olisi hyvä muistuttaa myös positiivisesta asenteesta tulokasta kohtaan.

Tulokkaan ensimmäiselle työpäivälle Laakso ja Heikura laittaisivat paljon painoarvoa. Ensimmäisen työpäivän luoma mielikuva yrityksen todellisuudesta saattaa vaikuttaa pysyvän kuvan muodostumiseen uudesta työpaikasta (Åberg 2000, 25). Laakso (2010) ja Heikura (2010) ovat yhtä mieltä siitä, että esimiehen on oltava tulokasta vastassa ensimmäisenä työpäivänä ja kerrottava heti, mitä päivä tulee pitämään sisällään. Usein aloituspäivä on Sopranossa maanantai, jolloin tulokas pääsee suoraan osallistumaan viikkopalaveriin. Viikkopalaverissa tulee kaikkien olla paikalla, ja olisi hyvä, jos johonkin kävisi esittäytymässä. Viikkopalaverissa keskitytään uuteen ihmiseen ja kerrotaan koko ajan, miksi toimitaan niin kuin toimitaan, muun muassa, miksi viikkopalaverit järjestetään ja mitä puheissa viliseville asiakasyrityksille tehdään. Laakson ja Heikuran toiveet ovat huomioitu Perehdyttäjän oppaassa ja Tervetuloa taloon - oppaassa.

Laakso (2010) ja Heikura (2010) toivoivat, että ensimmäisen viikon ajan tulokas olisi perehdyttäjä-tutorin vierihoidossa, että tulokas ei tuntisi oloaan hetkeäkään epävarmaksi. Asiakastapaamisiin tulokasta ei olisi hyvä laittaa vielä ensimmäisellä viikolla, kun talon tavat ja Sopranon strategiat eivät vielä ole tuttuja. Laakso ja Heikura näkevät koeajan sopivana perehtymisen tavoiteaikana, jonka päätteeksi tulokkaan tulisi olla sitoutunut ja sisällä työtehtävässään. Ensimmäisen kuukauden ajan he kävisivät mielellään vähintään kerran viikossa tulokkaan kanssa palautekeskusteluja. Ensimmäisen kuukauden jälkeen palautekeskustelujen määrää voi vähentää, mutta ei kokonaan lopettaa. Laakso ja Heikura kokevat, että jos tulokas tuntuu virheelliseltä rekrytoinnilta, asia pitää ottaa ajoissa esille, jotta tilanteen voi vielä korjata.

3 REKRYTOINTI JA PEREHDYTYKSEN OSANA YRITYKSEN VIESTINTÄÄ

Vaikka henkilöstön hankinta ja perehdytys ovatkin pääasiassa henkilöstöhallinnan tehtäviä, on niitä syytä tarkastella myös sisäisen ja ulkoisen viestinnän näkökulmasta. Rekrytointi ja perehdytys tulisi nähdä osana yrityksen imagon ja maineen luomista. Esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksen laatiminen ei tulisi olla vain rekrytoijan vastuulla, vaan ilmoituksessa tulisi huomioida myös viestinnän ja markkinoinnin näkökulma.

Hyvä työnantajamaine on hyvän henkilöstön saamisen ja pitämisen edellytys. Hyvän henkilöstön lisäksi työnantajamaine vetoaa sijoittajiin ja mediaan. Hyvän työnantajamaineen luominen ja ylläpitäminen on siis ensiarvoisen tärkeää ennakointia. Paheksuttujen työnantajien henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Jatkuvasta rekrytoinnista, pereh-

dyttämisestä ja kouluttamisesta syntyy yritykselle isoja kustannuksia. Työnantajamaaine muodostuu kahdesta näkökulmasta. Työyhteisön oma arvio omasta organisaatiosta ja mielikuva siitä, millainen työnantajamaaineen pitäisi olla, muodostavat sisäisen näkemyksen. Ulkoinen näkemys työnantajamaaineesta on esimerkiksi potentiaalisten työnhakijoiden arvio yrityksen kiinnostavuudesta, vastuullisuudesta ja arvostettavuudesta. (Juholin 2008, 274-275.) Jos yritykseen halutaan töihin osaavia ja kaikkien pitämiä työntekijöitä, on huomioitava, että samanlaiset asiat vetävät toisiaan puoleensa. Yrityksen työnantajamaaineen on oltava kunnossa ja vastattava todellisuutta. (Vaahtio 2005, 9.)

3.1 Rekrytointi on tilaisuus

Rekrytointi on aina tilaisuus tarkastella yrityksen tilaa ja tulevaisuutta. Uusi henkilö tuo aina tullessaan muutakin kuin vain juuri haussa olleen työpanoksen. Onnistuneella rekrytoinnilla yritys varmistaa kilpailukykynsä markkinoilla myös tulevaisuudessa. (Vaahtio 2005, 11; Österberg 2005, 70.) Henkilöstö on se, joka luo yrityksen ja sen tuotteet (Vaahtio 2005, 15). Rekrytoinnin tarkoitus on hankkia tarvittava, henkilöstöstrategin mukainen, henkilöstö joko yrityksen sisältä tai ulkoa (Vaahtio 2005, 20).

Ennen kuin yrityksessä käynnistetään rekrytointitoimia, on hyvä pysähtyä miettimään, tarvitaanko uutta henkilöä todella vai olisiko tilanne ratkaistavissa toisella tapaa. On syytä pohtia, mitä nykyinen henkilöstö osaa, voisiko töitä jakaa ilman yksittäisen työntekijän liiallista kuormittamista tai voisiko tilanteen paikata uusimalla työvälineitä tai -menetelmiä. (Vaahtio 2005, 22; Österberg 2005, 71.)

Osaamiskartoitus on hyvä keino saada tietoa nykyisen henkilökunnan osaamisesta yrityksen koko liiketoiminnan ja rekrytoinnin kannalta. Osaamiskartoituksesta puhuttaessa puhutaan usein myös resurssikartoituksesta ja osaamisen arvioinnista. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on selvittää johdonmukaisesti ja ymmärrettävästi, mitä työntekijä osaa, millaisia vahvuuksia hänellä on, mitä tulisi vielä kehittää. Tarkoituksena on saada selville työntekijän osaamisen nykytaso ja tavoitetasot, jotta tiimin, yksikön ja koko yrityksen tuloksellisuus paranisi. (Vaahtio 2005, 22-23.)

Kun rekrytointi nähdään jatkuvana toimintana, voidaan käyttää termiä rekrytointiprosessi (Österberg 2005, 71). Rekrytointiprosessissa on yleensä kolme päävaihetta: työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta ilmoittaminen ja työntekijän valinta. Proses-

silla on yleensä kaksi päätyyppiä. Aukonpaikkauksesta on kysymys, kun täytetään tyhjäksi jäänyt paikka. Tällaiseen yleensä haetaan mahdollisimman samanlaista henkilöä, joka tehtävässä työskenteli aiemmin. Resurssien hankinta puolestaan tarkoittaa sellaisen uuden osaamisen hankkimista, mitä yrityksessä ei vielä ole. (Vaahtio 2005, 31–33.)

Jokaisen rekrytoinnin yhteydessä on äärimmäisen tärkeää pohtia, mitä uudelta työntekijältä odotetaan, ja millaista lisäarvoa hän voisi tuoda. Suunnitteluvaiheessa painopiste olisi hyvä asettaa tulevaisuuteen. Miten kyseinen tehtävä, koko työyhteisö ja sen ympäristö tulevat muuttumaan tai mihin suuntaan niitä halutaan kehittää. (Österberg 2005, 71.) Uuden työntekijän tehtäviin ja odotuksiin liittyvä analyysi on suositeltavaa tehdä aina kirjallisena, vaikka olisi kova kiire saada uusi henkilö yritykseen. Kun kriteerit ovat kirjallisena luettelona, eivät tärkeät asiat pääse unohtumaan rekrytoinnin missään vaiheessa. Todennäköisesti painotukset ja kriteeristö tulevat muuttumaan rekrytointiprosessin aikana, mutta se on ihan luonnollista. Yrityksessä saattaa esimerkiksi tulla sellaisia muutoksia tai tarpeita prosessin aikana, että kriteeristöä on hyvä pohtia uudelleen. (Vaahtio 2005, 71–73.)

3.1.1 Tositoimet osana markkinointia

Rekrytoinnilla täytyy olla aina hakukanava, joka pääsääntöisesti on työpaikkailmoitus. Missä tahansa ilmoitus julkaistaan, sen tulee sisältää kaikki se tieto, mitä hakijan on tiedettävä paikasta. Työpaikkailmoitus kertoo aina myös yrityksestä. Työpaikkailmoitus on siis osa yrityksen markkinointia. Pääkohderyhmänä ovat potentiaaliset työntekijät, mutta ilmoitusta tutkivat todennäköisesti myös muun muassa kilpailijat. Tästä syystä ilmoitukseen on syytä kiinnittää paljon huomiota. Tyylin ja kielen täytyy sopia yrityksen imagoon ja tekstin olla virheetöntä. (Vaahtio 2005, 129; Österberg 2005, 72–73.)

Työpaikkailmoituksessa ei tule liikaa kaunistella ja kierrellä totuutta. Ilmoituksen pääkohderyhmän tulee ymmärtää, mitä ilmoituksella haetaan. Nimekkeen tulee vastata työtehtävää ja tehtävän kuvauksen olla realistinen. Pitkät toivomuslistat tulokkaan ominaisuuksista ja liian monipuolisen kuvauksen antaminen työtehtävästä lisäävät rekrytoinnin epäonnistumisen riskiä. Työtehtävän tarjoamat mahdollisuudet voi mainita, mutta niitä ei tule painottaa liikaa, jotta hakijoiden huomio ei kiinnity liikaa epäolennaisiin seikkoihin. (Vaahtio 2005, 131; Österberg 2005, 74–75.)

Työpaikkailmoituksessa tulee kertoa, missä muodossa ja milloin hakemukset halutaan. Onnistuneeseen työpaikkailmoitukseen tulee todennäköisesti paljon hakemuksia. Työmäärään on hyvä varautua etukäteen. Jokaista hakemusta tulisi kohdella tasavertaisesti muihin nähden. Mikäli työpaikkailmoituksessa on määritelty hakuaika, on hyvä odottaa hakuajan loppuun ja vasta sitten koota hakemukset yhteen läpikäymistä varten. Yksi suositeltava tapa on lukea huolellisesti hakemukset läpi ja antaa sen jälkeen asian olla parin päivän ajan. Tämän jälkeen hakemukset luetaan uudelleen ja tehdään niihin merkintöjä. Tässä vaiheessa hakemuksista poimitaan ne, jotka ehdottomasti kannattaa haastatella. (Vaahtio 2005, 138.)

Sopranon viestinnän yksikössä on tarkoitus ottaa tämän opinnäytetyön tuloksena vakiintuneeseen käyttöön Vaahtion (2005, 138) suosittelema tapa hieman jalostettuna. Sopranon viestinnän yksikön johtaja, joka on vastuussa yksikön rekrytoinneista, käy läpi hakemukset ja toisen läpikäynnin jälkeen jakaa ne kolmeen kasaan: ei, ehkä ja kyllä. Tämä käytäntö on ollut olemassa Sopranossa jo hyvän aikaa (Auvinen 2010).

Kyllä-kasan hakijat kutsutaan haastatteluihin, ehkä-kasalle ilmoitetaan, että hakuprosessi jatkuu sekä päivämäärä, jolloin asiaan palataan. Ei-kasalle laitetaan sähköpostia, jossa kiitetään kiinnostuksesta. Mikäli kyllä-kasan haastatelluista ei löydy sopivaa, yksikön johtaja käy uudelleen läpi ehkä-kasan ja valitsee sieltä vielä muutamia haastatteluun. Tässä vaiheessa ehkä-kasasta ei-kasaan siirtyneille ilmoitetaan, että prosessi on päättynyt ja kiitetään mielenkiinnosta. Tällä toimintatavalla on tarkoitus varmistaa, ettei hyviä hakijoita pääse liivahtamaan prosessista, ja samalla luodaan informatiivisella tavalla hyvää työnantajakuva. On tärkeää pitää hakija ajan tasalla prosessin etenemisestä ja antaa tietoa siitä, millä aikataululla hakemusta käsitellään (Juholin, 2008, 237.) Mikäli aikataululupauksia on annettu, tulee niistä pitää kiinni, vaikka hakijoita olisi paljon (Österberg 2005, 138).

3.1.2 Haastattelu on näytön paikka sekä yritykselle että hakijalle

Kun haastattelussa on mukana useampi haastattelija ja haastattelukierroksia enemmän kuin yksi, saadaan valintapäätöksen tueksi useampi näkökulma (Haavisto 2010, 33). Toimivan haastattelukäytännön löytäminen on kiinni organisaation koosta ja hierarkioista. Pienessäkin yrityksessä kannattaa kuitenkin pyrkiä siihen, että haastatteliijoita on useampi. (Vaahtio 2005, 143.) Toisaalta toimiva käytäntö voi olla myös sellainen, että ensin hakijan haastattelee esimies, joka kartoittaa hakijan osaamista, ja sitten tuleva

kollega, joka osaa tarkastella ehkä paremmin hakijan selviytymistä arjen tilanteissa (Sundvik 2006, 169).

Haastattelun lisäksi voi hakijaa pyytää tekemään etukäteen tai haastattelutilanteessa työnäytteitä, ja niitä voidaan käydä haastattelun ohessa läpi. Hakija pääsee esittelemään ammattitaitoaan, ja tämän käytännön tiedon ohella yritys pääsee luomaan imagoaan. Tämä kuitenkin edellyttää, että palaute työnäytteistä on rakentavaa ja hyvässä hengessä annettua. (Sundvik 2006, 170.)

Kun hakijoita on jäljellä enää pari tai kolme ja päätöksenteko vaikeaa, voi olla hyvä tavata hakijat rennommissa merkeissä (Sundvik 2006, 170). Vaihtoehtoisesti hakijoiden paremmuuden selvittämisessä voidaan käyttää ulkopuolista soveltuvuusarviota. Tätä keinoa tulee kuitenkin käyttää vain silloin, kun se todella on tarpeen ja voidaan olla varmoja toteuttajan ammattitaidosta. (Vaahtio 2005, 161.) Siinä vaiheessa, kun kaikki keinot on käytetty ja on päätöksenteon aika, voi hakijoiden paremmuutta punnita tekemällä hakijoille omat SWOT-analyysit (Sundvik 2006, 174).

3.1.3 Huolehdi jälkihuollosta

Tämän päivän hakija voi olla huomisen esimies, asiakas tai yhteistyökumppani. Hyvän kuvan jättäminen yrityksestä on siis ensiarvoisen tärkeää, vaikka henkilö ei tulisi-kaan valituksi. (Vaahtio 2005, 194.) Esimerkillistä toimintaa on se, että jo rekrytointiprosessin eri vaiheissa ilmoitetaan ja kerrotaan hakijoiden ja haastatteluun valittujen määriä ja ilmoitetaan aikataulusta (Vaahtio 2005, 191; Juholin 2008, 237).

Kun rekrytointiprosessi on siinä vaiheessa, että päätös on tehty, ilmoitetaan tehtävään valitulle ensimmäiseksi valinnasta. Valitusta henkilöstö kerrotaan myös työnantaja-organisaation sisällä, kunhan valitulta on ensin saatu lupa. Tulokas saattaa haluta esimerkiksi irtisanoutua ensin edellisestä työpaikastaan. Tämän jälkeen ilmoitetaan valitsematta jääneille, joille on hyvä kertoa myös valitun henkilön nimi ja koulutus. Usein valitsematta jääneet haluavat tietää, miksi eivät tulleet valituiksi. On hyvän tavan mukaista kertoa syyt. Esille on suositeltavaa tuoda hakijan vahvuudet, mutta kertoa myös niistä seikoista, jotka eivät täyttäneet kriteereitä. Tässä kohtaa voi palata työpaikka-ilmoituksessa mainittuihin seikkoihin. Kun osaamispuutteet kerrotaan hakijalle, on hänellä mahdollisuus korjata asia ennen seuraavaa hakemusta. (Vaahtio 2005 191–193; Juholin 2008, 238.)

Rekrytointiprosessin onnistumiset ja vaikeudet on hyvä käydä läpi myös työyhteisön sisällä. Työyhteisön kesken on syytä pohtia ainakin seuraavia asioista: saatiinko prosessin aikana työyhteisöstä ja sen houkuttelevuudesta mielenkiintoista tietoa, opittiinko prosessista ja muista esille nousseista asioista jotain. (Sundvik 2006, 179.)

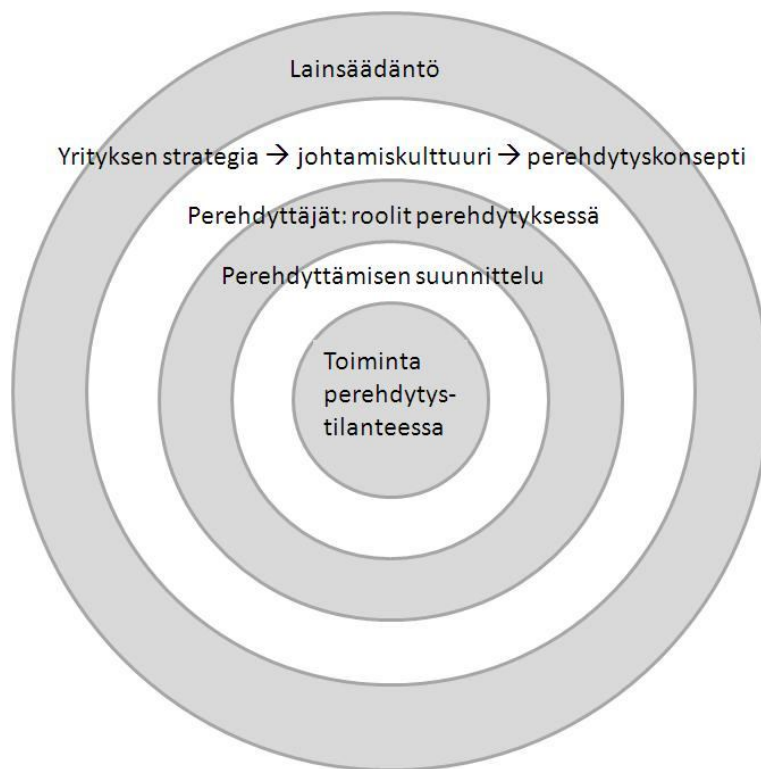
Rekrytointi on jo tavallaan osa tulokkaan perehdytystä. Ensimmäisten kontaktien aikana tulokas saa ja muodostaa työnantajan kanssa yhteisiä käytäntöjä sekä työnantajamaineesta ja kommunikaatiotavoista. (Kupias – Peltola 2009, 71–72; Juholin 2008, 237.)

3.2 Perehdytyksellä parempaa tulosta

Åbergin (2006, 98) tulosviestinnän mallissa (kuva1) kiinnittäminen eli työhön ja työyhteisöön perehdyttäminen on yksi neljästä työyhteisöviestinnän tehtävästä. Perehdyttäminen ei koske vain uusia työntekijöitä, vaan myös pidempään työskennelleitä, joiden työtehtävä on muuttunut tai käyttöön on otettu uusia työmenetelmiä (Åberg, 2000, 203). Sopranon viestinnän yksikössä työtehtävien muuttuminen ja työtehtävästä toiseen eteneminen on yleistä. Markkinointiviestinnän alalle tyypilliseen tapaan työsuhteiden pituudet ovat joskus hyvinkin lyhyitä. Sopranoon rekrytoidaan uutta väkeä vuosittain (Auvinen 2010). Rekrytointiin ja perehdytykseen onkin syytä laittaa aikaa ja resursseja.

Työsopimuslaki (55/2001) edellyttää, että työnantaja huolehtii siitä, että *työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä*. Työturvallisuuslaki (738/2002) puolestaan edellyttää työnantajalta työntekijän perehdyttämistä tehtäväänsä niin, että hän voi suoriutua siitä turvallisesti ja terveyttään vaarantamatta. Vaikka asiantuntijatyö harvoin vaarantaa kenenkään terveyttä, tarkoittaa laki toimistotyössä esimerkiksi ergonomian huomioimista ja työntekijän perehdyttämistä näihin (Kupias – Peltola 2009, 23).

Käsittelen perehdyttämistä yleisestä yksityiseen alla olevan kuvan (kuva 2) mukaan. Etenen kuvan ulkoreunalta kohti yksityiskohtaisempia huomioita. Kuva perustuu Kupiaksen ja Peltolan (2009, 10) perehdyttämiseen vaikuttavia tahoja esittelevään kuviin, jota olen soveltanut tähän työhön sopivammaksi.



Kuva 2. Perehdyttämiseen vaikuttavat tahot. Sovellettu tätä työtä varten Kupiaksen ja Peltolan (2009, 10) perehdyttämiseen vaikuttavia tahoja kuvaavasta kuviosta.

3.2.1 Strategia perehdyttämisen lähtökohtana

Yritys voi saavuttaa onnistuneella ja hyvin hoidetulla perehdytyksellä kilpailuetua. Kun tulokas perehdytetään kunnolla työtehtävään, yritykseen ja sen tuotteisiin, palve-

luihin ja liiketoiminnallisiin periaatteisiin, vaikutetaan yrityksen kannattavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. (Kjelin – Kuusisto 2003, 21–22.)

Perehdytys on aina yhteydessä yrityksen strategiaan. Perehdyttämistä suunniteltaessa on pohdittava, millaista perehdyttämistä nyt tarvitaan ja mikä on mahdollista toteuttaa. (Kupias – Peltola 2009, 43.) Yrityksen strategiasta riippuen olisi hyvä määritellä, onko perehdyttämisen tarkoitus sopeuttaa tulokas olemassa oleviin käytäntöihin vai ollaanko perehdytyksen aikana valmiita kuulemaan tulokkaan osaamista ja kokemuksia ja oppimaan niistä (Kupias – Peltola 2009, 29).

Sopranon viestinnän yksikön toimintatapa perustuu hyvin pitkälle yhteistyölle (Laakso 2010; Heikura 2010). Tällöin myös perehdytys olisi hyvä perustaa yhteistyön kehittämiseksi ja osaamisen jakamiselle (Kjelin – Kuusisto 2003, 33). Yrityksen eri yksiköissä voi olla erilaisia toimintatapoja, jotka vaativat yleisohjeista poikkeavia perehdytystapoja (Kupias – Peltola 2009, 48). Tämän työn osana tehdyt oppaat ovat sovellettavissa eri yksiköiden käyttöön.

3.2.2 Perehdytysvastuut ja -roolit

Perehdyttämistyön vastuujako voi vaihdella erilaisissa organisaatioissa paljonkin (Juholin 2008, 239). Sopranossa päävastuu on tulokkaan esimiehellä, mutta perehdyttämiseen osallistuu tavalla tai toisella koko työyhteisö. Tämän työn tuloksena tehdyssä Perehdyttäjän oppaassa määritellään, että Sopranon viestinnän yksikössä esimies delegoi perehdytysvastuuta sellaisilla alueilla, joista joku muu työntekijä on syvällisemmin perillä. Tällaisia osavastuualueita ovat muun muassa työssä tarvittavien ohjelmien käyttö. Näin toimitaan yhä useammassa organisaatiossa (Kupias – Peltola 2009, 47).

Esimiehen rooli tulokkaan perehdyttämisessä on merkittävin. Esimiehen on oltava tulokasta vastassa ja luotava toimiva suhde jo ensimmäisinä työpäivinä. Esimies-alaisuuden suhteen perusta on luotava heti, koska suhteen tulee kestää ja olla luottamuksellinen myös hankalissa tilanteissa. (Kupias – Peltola 2009, 58.) Esimiehen tehtävä on kertoa tulokkaalle, mitä häneltä odotetaan, miten työssä onnistumista mitataan ja miten tulokkaan odotetaan kehittyvän työssään. Keskustelut ja palautteen anto on tärkeää, jotta molemmat osapuolet tietävät, missä mennään. (Kupias – Peltola 2009, 59; Kjelin – Kuusisto 2003, 190.) Esimiehen täytyy kehittää myös itseään ja tunnistaa toimintansa syyt ja seuraukset (Kupias – Peltola 2009, 60-61).

Alaisen ja esimiehen suhteisiin vaikuttavat hyvin paljon avoimuus ja molempien vuorovaikutustaidot (Kupias – Peltola 2009, 63). Parhaimmillaan esimiehen ja hänen alaisensa muodostavat hyvän työparin, joka työskentelee yhdessä kohti organisaation tavoitteita (Kjelin – Kuusisto 2003, 188-189).

Tulokas on itse päähenkilö perehdytysprosessissaan (Kupias – Peltola 2009, 46). Tulokas vertaa yrityksen arkitodellisuutta omiin aikaisempiin kokemuksiinsa (Kupias – Peltola 2009, 62-63). Tulokkaan on tärkeää osata suhtautua rooliinsa uutena työntekijänä nöyrästi. Työyhteisö, johon hän saapuu, joutuu rikkomaan rutiininsa ja ottamaan uuden henkilön osaksi mahdollisesti hyvinkin tiivistä työyhteisöä. Työpaikoilla, joissa vaihtuvuus on suurta, saatetaan perehdytys kokea taakaksi, ja tilanne näkyy myös tulokkaalle. Näin ei saisi kuitenkaan olla, vaan työyhteisön täytyy antaa apua tarvittaessa. (Kupias – Peltola 2009, 68-69.)

Sopranon viestinnän yksikössä esimiehen rinnalla toimii nimetty tutor perehdytyksen apuna. Vastuunjako esimiehen ja perehdyttäjän välillä on sovittava tarkkaan ja jokaisen tulokkaan kohdalla erikseen. Perehdyttäjätutor ei kuitenkaan yksin voi saada aikaan hyvää tulosta, vaan esimiehen ja muun työyhteisön panos on tärkeä. (Kupias – Peltola 2009, 84.) Perehdyttäjätutorin asenteet ovat tärkeitä, eikä perehdytys saa olla välttämätön paha perehdyttäjälle (Åberg 2000, 205). Perehdyttämistyötä tekevien tehtävä organisaation arvojen ja oikeiden toimintatapojen välittämisessä on merkittävä. Esimiehen tulee tukea ja seurata tässä tehtävässä onnistumista. (Kupias – Peltola 2009, 57.) Ihanneperehdytyksessä koko organisaatiossa vallitsee tunne yhteisestä vastuusta ja koko työyhteisö on sitoutunut perehdytykseen omasta tahdostaan (Kjelin – Kuusisto 2003, 186). Esimiehen tehtävä on myös ohjata työyhteisöä sellaiseen suuntaan, että jokaisella on mahdollisuus löytää oma paikkansa ja saada äänensä kuuluviin (Kupias – Peltola 2009, 68-69).

3.2.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdytys täytyy suunnitella huolella ennen sen aloittamista. Perehdyttämisen suunnittelussa on huomioitava sekä tulokkaan että yrityksen kokemus ja tausta. (Kupias – Peltola 2009, 87.) Esimerkkinä voisi käyttää tämän työn osana laadittuja Rekrytoijan ja perehdyttäjän opasta ja Tervetuloa taloon -opasta, jotka on laadittu Sopranon viestinnän yksikön käyttöön. Mikäli oppaita sovelletaan jatkossa myös konsernin muissa yksiköissä, tulee perehdytyksessä huomioida kyseisten yksiköiden tarpeet. Jos tulokas

tulee esimerkiksi tekemään projektiluonteisesti koodausta, eikä tule olemaan missään yhteydessä asiakkaisiin, on pohdittava, tarvitseeko hän yhtä syvällisen perehdytyksen esimerkiksi Sopranon liiketoimintastrategiaan kuin vaikkapa asiakkuusjohtaja. Hyvä perehdytys on monen tekijän summa ja rakentuu prosessimaisuudesta, vuorovaikutteisuudesta, yksilöllisyydestä, johdon näkymisestä ja sitoutumisesta sekä monien eri foorumien hyödyntämisestä (Juholin 2008, 236–237).

Lyhytaikaiset, osa-aikaiset ja muut, jotka eivät tee muiden työntekijöiden kanssa saman verran työtä, eivät useinkaan saa kunnollista perehdytystä. Nämä ryhmät olisi tärkeää ottaa perehdyttämisen suunnittelussa yhtälailla huomioon kuin muutkin tulokkaat. Muun muassa työnantajamielikuvan luomisessa perehdytys on iso osa. (Kupias – Peltola 2009, 61.)

Ennen kuin tulokas saapuu työyhteisöön, täytyy nykyisille työntekijöille viestiä, kuka on tulossa, millaiseen tehtävään ja miten perehdytys hoidetaan (Kupias – Peltola 2009, 76). Lisäksi henkilöstölle on hyvä kertoa, miten tulokkaan osaamisen on ajateltu täydentävän nykyistä.

Työyhteisön pitäisi itsensä olla hyvin perehdytettyä, jotta kuka tahansa osaisi vastata tulokkaan kysymyksiin esimerkiksi toimintatavoista, tai ainakin osaisi ohjata tiedon lähteelle. Jos olemassa oleva henkilökunta ei osaa vastata, miksi yrityksessä toimitaan niin kuin toimitaan, on tulokkaan vaikea vakuuttua asiasta. (Kupias – Peltola 2009, 80). Informointi tulokkaasta on kuitenkin syytä tehdä hienovaraisesti ja varoa ylimainostamista. Jokaisessa organisaatiossa on hierarkisten valtasuhteiden lisäksi näkymättömiä valtakuvioita, eikä tulokkaan lämmin vastaanotto ole itsestäänselvyys. (Kjelin – Kuusisto 2003, 146–147.)

3.2.4 Toiminta perehdytystilanteessa

Yrityksen on osattava kertoa ymmärrettävästi ja innostavasti lyhytaikaisellekin työntekijälle, miksi yritys on olemassa ja mitä hyvää se tekee asiakkailleen (Kupias – Peltola 2009, 66).

Esimiehen ja muiden perehdyttäjien on yhdessä tuettava ja rohkaistava tulokasta haluttuun suuntaan ja perusteltava toimintatapoja (Kupias – Peltola 2009, 62–63). Perehdyttäminen jakaantuu Kjelinin ja Kuusiston (2003, 201) mukaan kahteen erilaiseen

perehdyttämiseen: liiketoiminnalliseen ja käytännölliseen. Näihin molempiin liittyy heidän mukaansa arvoja ja strategiaa sekä käytännöllisiä, arkipäiväisiä asioita. Åberg (2000, 203) puolestaan jakaa perehdyttämisen työyhteisöön ja itse työhön perehdyttämiseen. Åberg (2000, 203–204) tarkoittaa työyhteisöön perehdyttämisellä yhteisten pelisääntöjen, kuten työsäännöistä ja henkilöstöpalveluista viestimistä. Työhön perehdyttämien puolestaan pitää sisällään aiempaan verrattuna yksityiskohtaisempaa tietoa. Nämä molemmat näkemykset perehdytyksestä olen pyrkinyt huomioimaan tämän työn osana tehdyissä oppaissa.

Tulokas joutuu todennäköisesti opiskelemaan ja sisäistämään uusia asioita uuden työnkuvan myötä. Mikäli tavoitteet ja työnkuva ovat epäselviä, on mahdotonta viihtyä työssä tai saada aikaan tuloksia. Palautteen antaminen auttaa tässä kaikkia osapuolia. Kun työnkuva ja tavoitteet on yhdessä tulokkaan ja esimiehen kesken käyty läpi, tulee tämän jälkeenkin antaa säännöllisesti palautetta, jotta tulokkaan ei tarvitse arvailla onnistumistaan. (Kupias – Peltola 2009, 70.)

3.2.5 Jos jokin menee vikaan

Uuteen työsuhteeseen liittyy yleensä koeaika, joka useimmiten on neljä kuukautta (Kupias – Peltola 2009, 22). Näin on myös Sopranossa. Koeajan tarkoitus on antaa molemmille, sekä työnantajalle että tulokkaalle, mahdollisuus soveltuvuuden arviointiin. Soveltuvuutta tulee kuitenkin arvioida suhteessa annettuun opastukseen. Tulokkaalla on oikeus rehelliseen palautteeseen, mikäli hänen suoriutumiseensa ei olla tyytyväisiä. Aikaisella puuttumisella saatetaan vielä pelastaa tilanne, ja parhaimmillaan työsuhde voi jatkua suunnan korjaamisen jälkeen. (Kjelin – Kuusisto 2003, 244.) Mikäli kumpi tahansa osapuoli huomaa puutteita tai soveltumattomuutta työhön, työsuhteen voidaan purkaa (Kupias – Peltola 2009, 22–23).

4 OPPAIDEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia rekrytointi- ja perehdytysprosesseja Sopranon viestinnän yksikössä oli käytössä, sekä prosessien vahvuudet ja heikkoudet. Tämän perusteella päätavoitteeksi muodostui Rekrytoijan ja perehdyttäjän oppaan sekä Tervetuloa taloon -oppaan toteuttaminen. Oppaiden olemassa olon tarkoitus on helpottaa nykyisiä sopranolaisia rekrytoimaan ja perehdyttämään tasapuolisesti

ja strategian mukaisesti sekä auttaa tulokasta pääsemään osaksi Sopranoa ja työyhteisöä mahdollisimman kivuttomasti ja nopeasti.

Taustatietoja oppaiden rakentamista varten kerättiin sekä sähköisellä kyselyllä että suullisilla haastatteluilla. Henkilökunnalle suunnatun kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien kokemuksia ja näkemyksiä omasta rekrytoinnistaan ja perehdytyksestään. Kyselyssä pyydettiin myös vinkkejä tulevien työntekijöiden perehdyttämiseen. Vastaajilla oli mahdollisuus kertoa mielipiteensä nimettömästi. Viestinnän yksikön johtajan ja tiiminvetäjien haastattelujen runko oli sama. Haastattelujen tarkoitus oli saada käsitys johdon ja lähimpien esimiesten käsityksistä rekrytointi- ja perehdytysprosessien kulusta ja vastuista. Sekä henkilökunnan että johdon vastausten perusteella oppaille oli suurta tarvetta.

Ennen oppaiden tekemistä tavoitteet mietittiin yhdessä johtavan viestintäkonsultin Mari Heikuran kanssa. Heikura toimi tämän opinnäytetyön ohjaajana Sopranossa. Tavoitteeksi asetettiin toimivien, helposti päivitettävien ja käytettävien oppaiden luominen syksyllä 2010. Samalla sovittiin, että Tervetuloa taloon -opas tulostetaan aina uudelle työntekijälle. Ennen tulostamista opas päivitetään. Oppaat tallennettiin Sopranon sisäiseen verkkoon, jossa ne ovat kaikkien saatavilla.

Perehdytysoppaiden laatiminen alkoi kesällä 2010, kun kyselyn ja haastattelujen tulokset olivat selvät. Heinäkuussa 2010 oppaista valmistui raakaversiot, jotka käytiin elokuussa heti kesälomien jälkeen läpi. Pienen palautekierroksen jälkeen oppaiden rakenteeseen tehtiin muutoksia ja sisältöön useita lisäyksiä. Korjausten jälkeen yksikön johtaja kommentoi oppaat. Tämän jälkeen tehtiin jälleen muutoksia rakenteeseen ja täydennyksiä sisältöön sekä muutettiin ulkoasu vastaamaan paremmin Sopranon graafista ohjeistoa. Näiden muutostöiden jälkeen opas kiersi vielä tiiminvetäjien ja henkilökunnan kommentoitavana. Vielä muutamia puutteita tuli esille ja nämä muutokset tehtiin vielä ennen opinnäytetyön palauttamista.

Oppaiden laatimisessa käytettiin hyödyksi olemassa olevia materiaaleja, joita oli tallennettuna sekä Sopranon sisäiseen verkkoon että käytöstä poistettuun intranettiin. Löytyneet materiaalit kaipaivat paljon päivittämistä. Rekrytoijan ja perehdyttäjän oppaan laadinnassa käytettiin paljon hyödyksi aiheista kirjoitettuja kirjoja. Oppaassa pyrittiin erityisesti kiinnittämään huomiota rekrytoinnin ja perehdytyksen viestinnälliseen merkitykseen, koska toimeksiantajana toimi viestinnän alan yritys.

Ongelmaksi oppaiden laatimisessa muodostui jatkuvat muutokset käytännöissä. Tieto- ja joutui muutaman kuukauden kirjoitustyön aikana päivittämään useaan otteeseen. Hankalaa oli myös löytää aikaa korjauskierroksille. Viimeiset korjaukset jäivätkin ihan viime hetkeen. Oppaat kuitenkin valmistuivat aikataulussaan ja vastasivat niille asetettuja tavoitteita. Käyttöön oppaat eivät ehtineet ennen työn palautusta.

5 PÄÄTELMÄT JA KEHITYSEHDOTUKSET

Opinnäytetyön aihe syntyi käytännön tarpeesta ja oman mielenkiintoni pohjalta. Viestinnän ja henkilöstöjohtamisen symbioosi yrityksen työnantajakuva ja tuloksen kannalta on mielenkiintoinen aihealue. Omat kokemukseni rekrytoinneista ja perehdytyksistä ovat melko kirjavaa, ja siitä syystä aihe tuntui tärkeältä. Koin, että ne yritykset, jotka vaalivat työnantajakuvaansa, myös huolehtivat henkilöstöstään erityisen hyvin. Tämä puolestaan helpottaa positiivisen viestinnän läpimenoa.

Opinnäytetyössäni halusin tutkia näitä aiheita työpaikallani Sopranon viestinnän yksikössä. Tunsin yrityksen liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiat entuudestaan ja halusin tehdä ne konkreettisiksi oppaiden muodossa. Soprano on asiantuntijayritys, jossa työntekijöiden osaaminen korostuu. Koska työtä tehdään vaihtuvissa projektitiimeissä, on äärimmäisen tärkeää, että jokainen tuntee toimintatavat ja tulee toisten kanssa toimeen. Intohimoisen elämäntavan tulee näkyä arkipäivän työssä.

Tavoitteeni oli, että oppaat tuovat lisäarvoa Sopranolle. Kun henkilökunnan rekrytointiin ja perehdytykseen kiinnitetään huomiota, henkilökunta sitoutuu alusta asti yritykseen. Tämä puolestaan auttaa tulokkaita pääsemään nopeammin mukaan käytännön työhön ja sisälle Sopranoon ja työyhteisöön. Tulokkaan perehdytys näkyy myös asiakkaalle, mikä auttaa tulokasta pääsemään nopeammin kiinni työhön ja tekemään parempaa tulosta.

Hymyilin usein työtä tehdessäni sille palolle, jolla sitä tein. Aihe tuntui alusta asti tärkeältä ja koin koko ajan työtä tehdessäni tekeväni merkityksellistä tutkimusta. Vaikka sain oppaista useaan otteeseen kehitys- ja muutosehdotuksia, en lannistunut, vaan ajattelin jokaisen neuvon ohjaavan työtä oikeaan suuntaan. Erityisesti hämmästytti rekrytoinnista ja perehdytyksestä kirjoitetun materiaalin vähyys ja yhdenmukaisuus. Lähes jokainen löytämäni lähde teos käsitteli aihetta samoista lähtökohdista. Jäin kaipaamaan

enemmän tietoa rekrytoinnin ja perehdyttämisen merkityksestä yritysten viestinnän ja markkinoinnin kannalta.

Perehdytyksen ei tulisi loppua koeajan päättymiseen. Sopranossa on käytössä kehityskeskustelukäytäntö, mikä osaltaan edesauttaa jokaisen työntekijän oman urapolun rakentamisen organisaation sisällä. Perehdytystä voisi kuitenkin jatkaa useammilla tasoilla myös kehityskeskusteluiden lisäksi. Yrityksen strategiaa voisi käydä läpi vähintään vuosittain koko henkilökunnan läsnä ollessa. Tällaisten toteutuksissa olisi tärkeää painottaa strategian merkitystä käytännön työssä.

Sopranossa on tehty viime vuosina muutama yritysosto. Yritysostojen kohdalla olisi äärimmäisen tärkeää informoida ja perehdyttää sekä uudet että vanhat työntekijät uuteen organisaatioon. Jokainen yritysosto tuo tullessaan uusia toimintatapoja ja työntekijöitä. Toimintatapojen muutokset vaativat perehdyttämistä, kuten kaikki muutokset. Työyhteisön toimivuuden ja avoimuuden kannalta myös uusien ja vanhojen työntekijöiden perehdyttäminen toisiinsa ja toistensa osaamiseen ovat merkittäviä vaikuttimia onnistuneelle yhteistyölle. (Kjelin – Kuusisto 2003, 236–237.)

Näkisin hyvänä toimintatapana, että Sopranon operatiivinen johto ottaisi vastuu tämän työn osana tehtyjen oppaiden päivittämisen ja soveltamisen myös muiden yksiköiden käyttöön. Yhteisillä toimintatavoilla yhden Sopranon luominen olisi helpompaa, kuin jos kukin yksikkö toimii omien tapojensa mukaan.

Perehdytyksen onnistumista olisi hyvä arvioida jokaisen tulokkaan kohdalla. Näin saataisiin tietoa myös rekrytointien onnistumisista. Onnistumista voisi mitata muun muassa sitoutumisella, vaihtuvuudella, poissaoloilla, tyytyväisyydellä ja tuloksellisuudella. (Kjelin – Kuusisto 2003, 245.)

Nykyisestä henkilöstä voisi luoda osaamisluettelon, joissa olisi kunkin kohdalla tieto osaamisesta ja tavoitteista. Näin talon sisällä olisi selkeästi ja helposti löydettävää tietoa talon tämänhetkisestä osaamisesta. Näistä osaamislistoja voisi käyttää hyödyksi rekrytointitarpeen ilmetessä. Joskus rekrytoinnin voisi tehdä näin talon sisäisesti. Tämä tukisi mielestäni hyvin Sopranon henkilöstöstrategiaa, jossa on määritelty, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus luoda urapolku yrityksen sisällä.

Kun henkilökunta konsernissa kasvaa, voisi pohtia henkilöstöihmisen palkkaamista tai rekrytoida talon sisältä joku tekemään kyseistä työtä oman työn ohella. Henkilöstöihminen voisi vastata kootusti rekrytoinneista ja perehdytyksestä. Hän olisi selvillä talon nykyisen henkilökunnan osaamisesta ja kehitystoiveista. Henkilöstöihminen voisi vastata myös perehdyttäjien koulutuksesta, jotta jokainen tulokas saisi samanlaisen ja yhtä perusteellisen perehdytyksen.

LÄHTEET

- Auvinen, R. 2010. Soprano Oyj:n varatoimitusjohtajan haastattelu Helsingissä 5.7.2010.
- Haavisto, P. 2010. Huolellinen rekrytointi vähentää huteja. Työ Terveys Turvallisuus 6/2010, 33.
- Heikura, M. 2010. Soprano Oyj:n johtavan viestintäkonsultin haastattelu Helsingissä 6.7.2010.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Laakso, K. 2010 Soprano Oyj:n johtavan konsultin haastattelu Helsingissä 6.7.2010.
- Sijoittajainfo 2010. Soprano Oyj. Saatavissa:<http://talous.soprano.fi/> [viitattu 18.10.2010].
- Soprano Oyj:n liiketoimintastrategia 2009. PowerPoint-dokumentti.
- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Työsopimuslaki 55/2001.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Vahtio, E.-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Österberg, R. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Henkilökunnan rekrytointia ja perehdytystä koskevan Soprano Composer -kyselyn kysymykset

Rekrytointi

1. Miten hait Sopranoon töihin?
 - avoimella hakemuksella sähköpostitse
 - soitin ja kysyin työpaikkaa
 - tuttuni työskenteli jo Sopranossa ja hän suositteli minua
 - vastasin työpaikkailmoitukseen. Missä näit ilmoituksen?
 - jotain muuta kautta, mitä
2. Millainen oli rekrytointiprosessisi?
 - minut kutsuttiin haastatteluun puhelimitse
 - minut kutsuttiin haastatteluun sähköpostitse
 - minulla ei ollut haastattelua
 - joku muu, mikä?
3. Miten valinnastasi ilmoitettiin?
 - minulle soitettiin
 - minulle ilmoitettiin sähköpostilla
 - joku muu, mikä?

Ensimmäiset työpäivät

4. Mitä muistat ensimmäisistä työpäivistäsi? Avoin vastaus.
5. Millaisena koit olosi uudessa työyhteisössä?
 - tunsin oloni kotoisaksi
 - kaikki olivat ystävällisiä ja avuliaita
 - lähes kaikki olivat ystävällisiä ja avuliaita
 - en oikein tiennyt paikkaani ja oloni oli epävarma
 - jotain muuta, mitä?
6. Kuka oli pääperehdyttäjäsi?
 - vastaavassa työtehtävässä toimiva
 - lähin esimies
 - ylin johto
 - muissa tehtävissä toimiva
7. Työvälineet, olivat kunnossa?
Vastausvaihdot :
 - kyllä
 - ei
 - tietokone
 - sähköposti ja kalenteri
 - puhelin ja numero
 - käyntikortit
 - avaimet ja hälytystunnukset
 - tunnukset tarvittaviin ohjelmiin

Perehdytyksen onnistuminen

8. Miten perehdytys onnistui seuraavilla osa-alueilla?

Vastausvaihtoehdot:

- perehdytys oli perusteellinen
- sain asiasta perustiedot
- en osaa sanoa / en ole tarvinnut ko. tietoa
- hain tiedon itse
- en saanut perehdytystä, vaan asia selvisi ajan myötä
- en ole saanut perehdytystä

- Sopranon strategia
- prosessikuvaukset
- työnkuva
- yleiset käytännöt toimistolla (mm. keittiötyöt, lehtilainat, postitus)
- asiakkaat
- henkilöesittelyt
- organisaatorakenne
- tilat
- opastus työvälineisiin (mm. tietokone, puhelin, sähköposti, hälyt)
- toimipaikat
- työsuhde-edut (mm. liikuntasetelit)
- palaverissa kulkeminen: auton käyttö, taksit, matkakortti
- kahvituskäytännöt
- vastualueet (mm. käytössä olevien ohjelmien pääkäyttäjät, asiakkuusvastaavat)
- perehtymisen tavoiteaika
- Sopranon tuotevalikoima
- koulutuksiin osallistuminen
- verkkoaseman käyttö
- Melban (CRM) käyttö
- Cisionin (tiedotteiden lähetys) käyttö
- mediaseurantajärjestelmän käyttö
- Composerin käyttö

9. Mitä lisää olisit kaivannut perehdytykseltä? Avoin vastaus.

10. Millaisena koit oman osasi perehdytyksessä?

- kyselin paljon työkavereiltani
- kyselin paljon esimieheltäni
- odotin, että minulle annetaan valmiit vastaukset
- en osaa sanoa

11. Miten koet perehdytyksesi kokonaisuudessaan onnistuneen kohdallasi? Avoin vastaus.

12. Tähän voit jättää toiveita ja vinkkejä uusien työntekijöiden perehdytykselle. Avoin vastauskenttä.

Sopranon viestinnän yksikön johtajalle ja tiiminvetäjille haastatteluissa esitetyt kysymykset

Rekrytointi

- Kuka vastaa rekrytoinneista? Onko eri tehtävien välillä eroja?
- Milloin ja miten päätös rekrytoinnista tehdään?
- Kuka tarkkailee ryhmädynamiikkaa ja kokonaisuutta sekä tekee päätöksen, millaista henkilöä haetaan?
- Miten rekrytointi-ilmoitus laaditaan, kuka sen tekee ja mitä kanavia ilmoituksessa käytetään?
- Kuka haastattelee hakijat? Onko olemassa haastattelukaava?
- Millaisiin asioihin haastattelutilanteissa kiinnitetään huomiota?
- Kuka ilmoittaa hylätyille ja valituille?
- Miten ilmoittaminen hoidetaan?
- Miten Sopranosta jäävä kuva on huomioitu rekrytoinnissa?
- Millainen on toimintasuunnitelma, jos jokin valinnassa menee vikaan?

Perehdytys

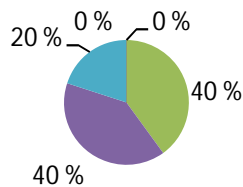
- Kuka vastaa perehdytyksestä? Onko työtehtävien välillä eroja?
- Kuka ottaa vastaan uuden työntekijän?
- Koetaanko perehdytys välttämättömänä pahana?
- Miten varmistetaan, että perehdyttäjillä on aikaa ja halua tehtävään?
- Jos uusi työntekijä tulee vanhan tilalle, miten asiakkuudet siirretään?
- Miten eri vastuualueet on jaettu perehdyttäjille (onko jaettu): toimintavat, työnkuva, yleiset käytännöt, käytössä olevat ohjelmat ja tekniikka, asiakkaat jne.?
- Mikä on tavoiteaika perehtymiselle?
- Mitä jos jokin menee vikaan?

Rekrytointi

1. Miten hait Sopranoon töihin?

	%
avomella hakemuksella sähköpostitse	0
soitin ja kysyin työpaikkaa	0
tuttuni työskenteli jo Sopranossa ja hän suositteli minua	40
vastasin työpaikkailmoitukseen. Missä näit ilmoituksen?	40
jotain muuta kautta, mitä	20

- avomella hakemuksella sähköpostitse
- soitin ja kysyin työpaikkaa
- tuttuni työskenteli jo Sopranossa ja hän suositteli minua
- vastasin työpaikkailmoitukseen. Missä näit ilmoituksen?
- jotain muuta kautta, mitä



Avoimet vastaukset:

Missä näit ilmoituksen?

o Oikotiellä

o Jobstep

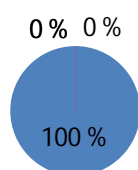
jotain muuta kautta, mitä?

o Hain aikaisemmin töihin, en saanut paikkaa silloin, mutta puolen vuoden päästä täältä oltiin yhteydessä.

2. Millainen oli rekrytointiprosessisi?

	%
minut kutsuttiin haastatteluun puhelimitse	100
minut kutsuttiin haastatteluun sähköpostitse	0
minulla ei ollut haastattelua	0
joku muu, mikä?	0

- minut kutsuttiin haastatteluun puhelimitse
- minut kutsuttiin haastatteluun sähköpostitse
- minulla ei ollut haastattelua
- joku muu, mikä?



3. Miten valinnastasi ilmoitettiin?

	%
minulle soitettiin	50
minulle ilmoitettiin sähköpostilla	0
joku muu, mikä?	50



Avoimet vastaukset:

joku muu, mikä?

o sain paikan heti haastattelun jälkeen

o tulin toiseen haastatteluun, jonka päätteeksi allekirjoitettiin sopimus

o 2. haastattelussa

Ensimmäiset työpäivät

4. Mitä muistat ensimmäisistä työpäivistäsi?

o Esimies ja lähin työhön perehdyttäjät olivat todella mukavia. Myös kaikki muut työntekijät ottivat hyvin vastaan, veivät syömään ja pyysivät mukaan työn ulkopuolisiin menoihin. Kaikki olivat tosin kovin kiireisiä ja perehdytyksen aikataulut venyivät.

o hässäkän, heti työn sekaan sukeltamisen samalla kun tutustuin työkaveriini ja toimintatapoihin

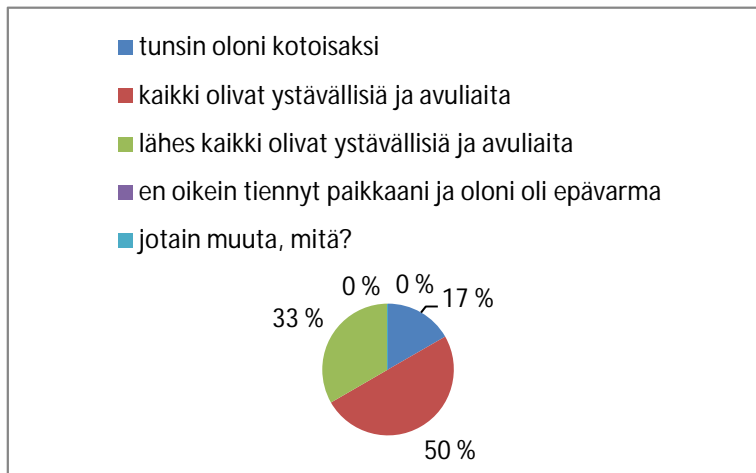
o Samaan aikaan palkattiin useampi ihminen, tosin eri tehtäviin. Muistan, että tilanne oli hieman hektinen. Minut opastettiin ensimmäisinä työpäivinä ohjelmiin ja asiakkaisiin. Lähdin tosin suoraan myös työtehtäviin ja asiakastapaamisiin.

o Miellyttävät työkaverit.

o Tulin sisälle hektiseen työympäristöön, jossa kuitenkin huumori kukki. Aika vähän opastusta..

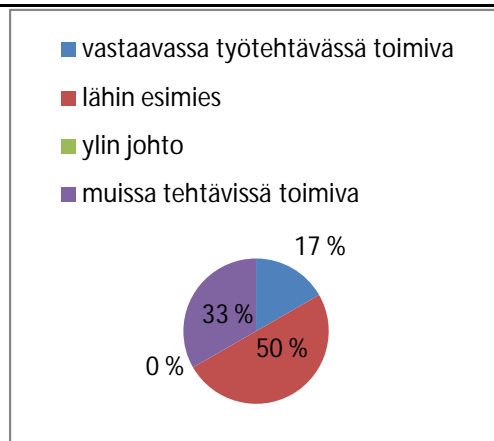
5. Millaisena koit olosi uudessa työyhteisössä?

	%
tunsin oloni kotoisaksi	16,7
kaikki olivat ystävällisiä ja avuliaita	50
lähes kaikki olivat ystävällisiä ja avuliaita	33,3
en oikein tiennyt paikkaani ja oloni oli epävarma	0
jotain muuta, mitä?	0



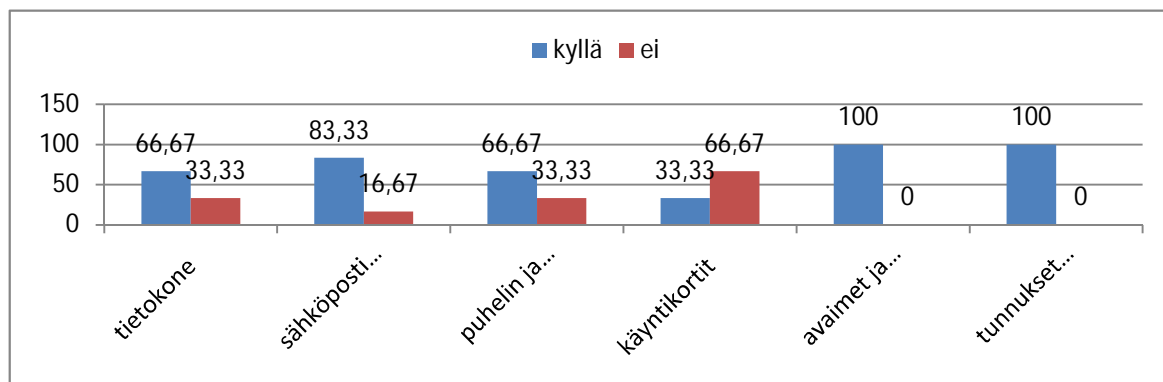
6. Kuka oli pääperehdyttäjäsi?

	%
vastaavassa työtehtävässä toimiva	16,7
lähin esimies	50
ylin johto	0
muissa tehtävissä toimiva	33,3



7. Työvälineet, olivat kunnossa?

	% kyllä	% ei
tietokone	66,7	33,3
sähköposti ja kalenteri	83,3	16,7
puhelin ja numero	66,7	33,3
käyntikortit	33,3	66,7
avaimet ja hälytystunnukset	100	0
tunnukset tarvittaviin ohjelmiin	100	0

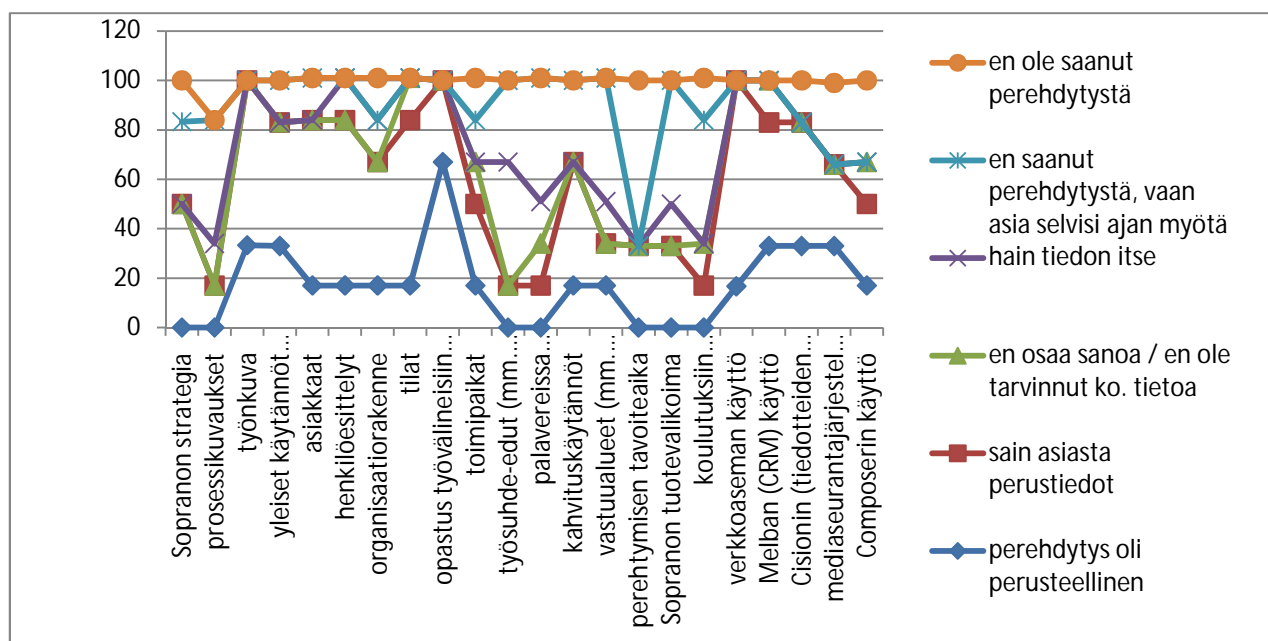


Perehdytyksen onnistuminen

3/4

8. Miten perehdytys onnistui seuraavilla osa-alueilla?

	%	%	%	%	%	%
	perehdytys oli perusteellinen	sain asiasta perustiedot	en osaa sanoa / en ole tarvinnut ko. tietoa	hain tiedon itse	en saanut perehdytystä, vaan asia selvisi ajan myötä	en ole saanut perehdytystä
Sopranon strategia	0	50	0	0	33,3	17
prosessikuvaukset	0	17	0	17	50	0
työnkuva	33,3	66,7	0	0	0	0
yleiset käytännöt toimistolla (mm. keittiötyöt, lehtilainat, postitus)	33	50	0	0	17	0
asiakkaat	17	67	0	0	17	0
henkilöesittelyt	17	67	0	17	0	0
organisaatorakenne	17	50	0	17	0	17
tilat	17	67	17	0	0	0
opastus työvälineisiin (mm. tietokone, puhelin, sähköposti, hälyt)	67	33	0	0	0	0
toimipaikat	17	33	17	0	17	17
työsuhde-edut (mm. liikuntasetelit)	0	17	0	50	33	0
palaverissa kulkeminen: auton käyttö, taksit, matkakortti	0	17	17	17	50	0
kahvituskäytännöt	17	50	0	0	33	0
vastuualueet (mm. käytössä olevien ohjelmien pääkäyttäjät, asiakkuusvastaavat)	17	17	0	17	50	0
perehtymisen tavoiteaika	0	33	0	0	0	67
Sopranon tuotevalikoima	0	33	0	17	50	0
koulutuksiin osallistuminen	0	17	17	0	50	17
verkkoaseman käyttö	16,7	83,3	0	0	0	0
Melban (CRM) käyttö	33	50	17	0	0	0
Cisionin (tiedotteiden lähetyt) käyttö	33	50	0	0	0	17
mediaseurantajärjestelmän käyttö	33	33	0	0	0	33
Composerin käyttö	17	33	17	0	0	33

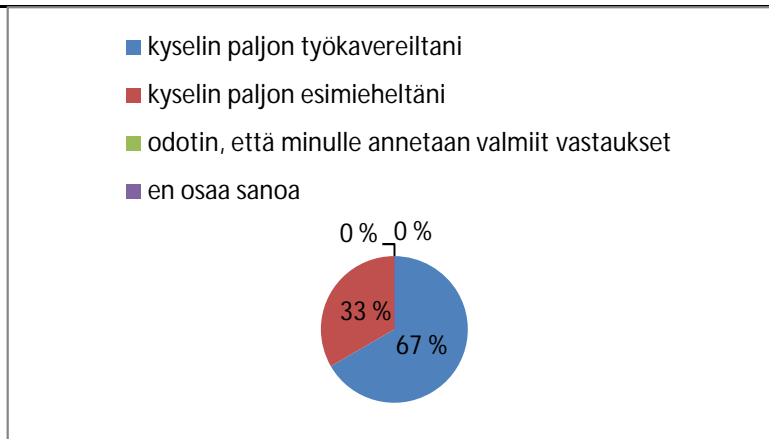


9. Mitä lisää olisit kaivannut perehdytykseltä?

- o Suunnitelmallista perehdytysohjelmaa, jota ei tuolloin vielä kovin tunnollisesti käytetty.
- o ohjelmien käytön perehdytys silloin, kun sitä oikeasti tarvitsee. Esim. cisionin opettelusta ei mitään hyötyä ensimmäisinä päivinä, kun samalla pitää tutustua asiakkaisiin ja muihin oleellisiin.
- o Olisin kaivannut ehkä vielä tarkempaa perehdytystä organisaation toimintatavoista ylimmän johdon edustajilta.
- o Enemmän tietoa Sopranon toiminnasta, asiakkaista, yritysraenteesta.
- o Strategiaa ja prosesseja sekä asiakasvastuita tarkemmin. Mutta siitä on jo aikaa, nyt asiat muuttuneet parempaan suuntaan.

10. Millaisena koit oman osasi perehdytyksessä?

	%
kyselin paljon työkavereiltani	66,7
kyselin paljon esimieheltäni	33,3
odotin, että minulle annetaan valmiit vastaukset	0
en osaa sanoa	0



11. Miten koet perehdytyksesi kokonaisuudessaan onnistuneen kohdallasi?

- o Olin itse aktiivinen ja kysyin, joten kohtalaisen hyvin tämän ansiosta.
- o kuten kaikissa muissakin työpaikoissa: asiat on oppinut ja tajunnut vähitellen sitä mukaa kun on tehnyt töitä. Ei voi sanoa tehokkaaksi tai strukturoiduksi.
- o Hyvin.
- o Käytännön tasolla perehdytys sujui hyvin ja pääsin heti työskentelemään. Kysymyksiin sain ystävällisiä ja avuliaita vastauksia. IT-tuki ei toiminut tarpeeksi tehokkaasti, vaan jätti välillä ongelmien kanssa yksin.

o Pikku hiljaa pääsin osaksi taloa ja talon sääntöjä. Mutta
voikohan edes puhua kunnollisesta perehdytyksestä..

12. Tähän voit jättää toiveita ja vinkkejä uusien työntekijöiden perehdytykselle.

o Voisi olla mukavaa, että uudella työntekijällä olisi jonkin
aikaa, kaksi kuukautta voisi olla sopiva aika tai koeaika,
tutorhenkilö, jolta voisi kysyä mieltä askarruttavista asioista.
Henkilön ei tarvitsisi välttämättä olla perehdyttäjä.
Luottamushenkilö/työsuojausvaltuutettu olisi myös hyvin
tarpeellinen. Uusista työntekijöistä pitää tiedottaa sisäisesti
paremmin. Ja viimeisenä muttei suinkaan vähäisimpänä:
perehdyttäjille tulee varata aikaa ja resursseja perehdytykseen
eikä kuvitella, että perehdytys hoituu oman työn ohella!

o Meidän tulee pitää huolta siitä, että perustyötehtävämme
kerrotaan tarkasti heti alusta. Viestintä on moninaista ja
etenkin henkilö, joka tulee sen ulkopuolelta on nopeasti
hukassa siitä, mitä me oikeasti käytännössä teemme
asiakkaiden eteen.

o Enemmän tietoa yrityksestä ja sen toimintatavoista.
Paremminkin toimivaa IT-tukea.

o Tehdään tähän prosessi, joka varmistaa, että kaikki uudet
työntekijät saavat tasavertaisesti pätevän perehdytyksen.
Myös jotain handoutia voi rakentaa. Muistaakseni Anne joskus
tekikin jonkinlaisen selviytymisoppaan aiheeseen - sitä voisi
vaikka päivittää!